

新たなキャリア開発

東京都職業能力開発協会
人材育成コンサルタント

石井 潔

プロフィール

いいい・きよし ● 大学卒業後、マーケティング・リサーチ企業にて調査の企画・実施、その後メカで人事、経営企画、商品企画等マーケティングに従事。2005年より現職、並びに企業研修や大学等での授業を行ってきた。消費生活アドバイザー、THP心理相談員、産業・組織心理学会会員。



今まで3回にわたり企業における研修のあり方を、研修だけでなく人材育成、さらには組織開発の施策と連動させると効果的であることを述べてきました。最終回である今回は、前回示した人材育成の6つの領域の1つであり、大きく変化しているキャリア開発をみておきましょう。

戦後、就業者の内、雇用人（サラリーマン）が占める割合が増大して、1955（昭和30）年に43・5%であったのが、現在では87%を超えるまでに至っています。この過程で、終身雇用を前提に（実態はそうでないのですが）、職業は「会社員」となり、「就職」より「就社」が強く意識されてきました。多くの人は職業キャリアについて、あまり考えを巡らせることもなく、就職先でのOJT等で職務能力を習得することができました。

企業は、当面必要な職業訓練だけでなく、「自己申告制度」、「社内公募制度」、「公募研修」、「資格取得支援」、「自己啓発支援」等、社員自らのキャリア開発意欲を喚起し、意向を汲み上げる施策も実施してきました。中核的人材に対しては、育成のために異職種経験や海外留学など、教育・研修を組み合わせた長期にわたる「キャリア開発プログラム」を行う企業もありました。

1980年代になると、中高年問題がクローズアップされ、「ライフプラン研修」が実施されるようになりました。初めの頃は長寿化に伴う退職後の生活設計をテーマにした退職準備教育でした。やがて、45歳前後を対象にした中高年者の活性化研修、そして今や若手を対象にし

た「キャリアデザイン研修」も実施されるに至っています。

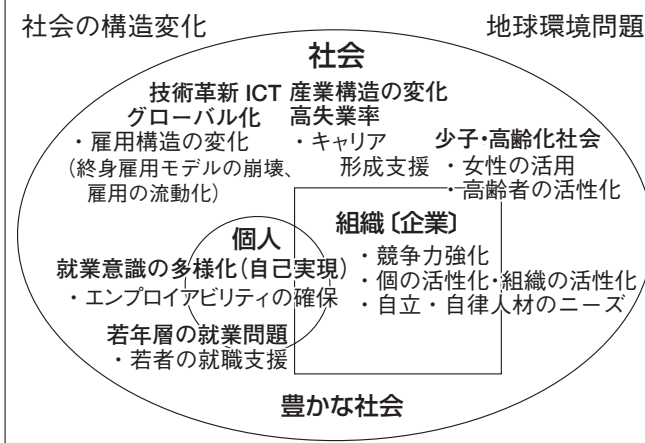
1991年のバブル経済崩壊以降、グローバル競争、ICTの進展、産業構造の変化を背景（図参照）に、より高度な専門能力が要求される一方で、単純労働力が進み、非正規雇用も増加して、職業能力をいかに開発していくかが、個人そして社会の問題となってきました。

国の政策も、国際競争力強化に向けて、従来の雇用維持政策から、「雇用の流動化」を促進する政策転換をしました。2001年、厚生労働省の「第7次職業能力開発基本計画」では、「労働市場の5つのインフラ整備」が掲げられ、以後「キャリア・コンサルティング」の開発や「職業能力評価基準」の策定が進められています。

企業においては、これらのことから、それまでのキャリア関連の研修や心理カウンセリングなども再編成し、新たに「キャリア形成支援」を展開しています。今年創設された「キャリア支援企業表彰」厚生労働大臣表彰受賞企業に、その一端を見ることが出来ます。

今、多くの企業にとって人材戦略の重要課題は、グローバルな場で活躍できる人材と、事業経営者の育成です。業種・企業規模にかかわらず、喫緊の課題です。時間を要する課題なので、社内での育成でなく、外部人材の登用も行われていますが、社内における長期的視点からの育成も必要とされています。

キャリアが問題になっている背景



一方、個人のキャリア形成支援の観点からは、長時間勤務の問題や育児介護、自己実現・ボランティア活動のための勤務形態のあり方（短時間正社員制度など）等、ワーク・ライフ・バランスの施策との関連もあります。社員だけでなく、広く非正規雇用の従業員に対しても支援が必要なのですが、まだ未着手状態に思えます。これらは、CSR（企業の社会的責任）、あるいはダイバーシティ・マネジメント（多様性を活かす経営）の課題でもあります。

変化の激しい経営環境の下で、終身雇用を前提とした企業主体のキャリア開発を超えて、従業員のエンプロイアビリティ向上を図るキャリア形成支援を統合した、新たなキャリア開発が求められます。